



VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM

ZIJLSTRA
CENTER

School of Business and Economics

Onderzoeksverslag

Patronen in het proces van klokkenluiden



Uitgevoerd door:
Prof. Dr. Rob van Eijbergen
Dr. Vinitha Siebers

Vrije Universiteit Amsterdam, Het Zijlstra Center for public control, governance
& leadership

September 2020

Inhoudsopgave

Inleiding.....	4
Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet	7
Onderwerpen interview	7
Duur interview	8
Anonimiteit	8
Waarborging, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.....	8
Opdrachtgever van dit onderzoek.....	9
Uitkomsten van dit onderzoek.....	9
Hoofdstuk 2 Resultaten.....	10
Patroon 1: Motivatie van klokkenluiders.....	10
Iets kleins	10
Ik? Een klokkenluider?.....	11
Arbeidsconflict: oorzaak of gevolg	11
Patroon 2: Acties van klokkenluiders.....	11
Bevestiging zoeken	12
Intern aankarten.....	12
Naar buiten brengen	12
Patroon 3: Impact op het welzijn van de klokkenluider	12
Stress	12
Onzekerheid	13
Fysiek geweld	13
Misstand belangrijker	14
Post Traumatische Stress Stoornis (PTSS).....	14
Patroon 4: Reacties van de organisatie	15
Ontkennen, devalueren, in twijfel trekken.....	15
Druk en bedreiging.....	15
Karaktermoord	16
Financiële schade	17
Patroon 5: Ondersteuning van klokkenluiders.....	18
Wat helpt níet tijdens het klokkenluiden?.....	18
Wat helpt wél tijdens het klokkenluiden?	20
Hoofdstuk 3 Conclusies en aanbevelingen.....	22

Conclusies	22
Aanbevelingen.....	23
Aanbeveling 1 Aan potentiële klokkenluiders.....	23
Aanbeveling 2 Aan organisaties	23
Aanbeveling 3 Aan het Huis voor Klokkenluiders.....	24
Aanbeveling 4 Aan de beleidsmakers.....	25
Referenties	26

Inleiding

In 2001 brengt Ad Bos de schaduwboekingen van het bouwbedrijf Koop Tjuchem, waar hij als directeur werkte, aan de orde tijdens een uitzending van *Zembla*. Daaruit blijkt dat er in de bouwwereld op grote schaal prijsafspraken worden gemaakt die verboden zijn. Dit is het begin van een van de grootste fraudezaken die Nederland ooit heeft gekend.

In 1972 kwam Frits Veerman erachter dat hij onbedoeld zijn collega, die later een Pakistaanse spion bleek te zijn, hielp met de diefstal van Nederlandse kerntechnologieën. Hij kaartte het aan, verloor zijn baan en moest zijn mond houden. Veertig jaar was Veerman op zoek naar eerherstel en erkenning. Het Huis voor klokkenluiders, een zelfstandig orgaan voor gevallen als dit, heeft op 7 juli¹ van dit jaar eindelijk, na uitgebreid onderzoek, erkend dat Veerman terecht en op de juiste manier, meerdere keren, melding maakte van mogelijke diefstal.

In 2013 groeide Edward Snowden uit tot een van de bekendste klokkenluiders. Hij toonde onder andere aan dat onze privacy wordt geschonden door de CIA en NSA (Amerikaanse spionagedienst). Sindsdien is Snowden op de vlucht voor de Amerikaanse regering.

Ad Bos, Frits Veerman en Edward Snowden zijn slechts enkele voorbeelden van bekende klokkenluiderszaken.

Wij, als onderzoekers, waren benieuwd hoe zo'n proces van klokkenluiden in gang wordt gezet en wat de gevolgen zijn voor de melder. De publieke belangstelling voor het fenomeen klokkenluiden is de afgelopen jaar gegroeid². De termen 'klokkenluider' en 'melder' worden in de bestaande literatuur door elkaar heen gebruikt. Ook in dit verslag gebruiken we voor de leesbaarheid de termen door elkaar.

In veel gevallen heerst er een negatief beeld over klokkenluiden. De klokkenluider wordt vaak als verrader of verklikker geportretteerd en er heerst angst bij melders voor de negatieve gevolgen van hun melding. Klokkenluiders komen vaak terecht in een molen van zaken en onderzoeken waar ze liever niet in willen zitten³.

Door de jaren heen zijn er diverse studies uitgevoerd naar klokkenluiden. Deze studies richten zich vooral op de persoonskenmerken van de klokkenluiders en de context waarin het klokkenluiden plaatsvindt⁴. Zo wordt er gesuggereerd dat de positie van de werknemer in de organisatie, de tevredenheid over het werk, het opleidingsniveau en het geslacht van invloed zijn op het wél of níet melden van een misstand door een medewerker⁵. Tevens wordt er aangegeven dat een goede meldinfrastructuur, een open en integere organisatiestructuur, een platte organisatiestructuur en steun van collega's het melden van misstanden bevordert⁶. Uit onderzoek blijkt⁷ dat het vermoeden dat een melding niet wordt opgepakt, het niet op de hoogte zijn van een intern meldsysteem, de afwezigheid van terugkoppeling over de gedane melding en het verwachten van negatieve gevolgen na het doen van de melding het meldproces lijken te belemmeren. Daarnaast speelt de ernst van de

¹ <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/onderzoek-naar-een-misstand/onderzoeksrapporten>

² Maas et al., 2014

³ Smith, 2014

⁴ Ellis & Arieli, 1999; Lewis & Vandekerckhove, 2015; Miceli & Near, 2002

⁵ Bjørkelo et al., 2011; Dworkin et al., 1998

⁶ Alford, 2002; De Graaf & Lasthuizen, 2013; King, 1999; Maas et al., 2014; Mesmer & Viswesvaran, 2005; Miceli & Near, 1985; Miceli & Near, 1992; Miceli, Near & Dworkin, 2008; Dungan et al., 2015

⁷ De Graaf & Lasthuizen, 2013

melding en de te verwachten mate waarin de melding serieus wordt genomen een rol in het wél of niet melden van een misstand⁸. Tot slot blijkt uit onderzoek, dat klokkenluiden van invloed kan zijn op het welzijn van de klokkenluider zelf⁹.

Op 1 juli 2016 is de Wet Huis voor Klokkenluiders in werking getreden in Nederland. Daarmee is er nu een formeel systeem om het proces van klokkenluiden adequaat in te richten. In deze wet staat het begrip 'misstand' centraal. Conform artikel 1 sub d van de wet wordt onder het begrip **vermoeden van een misstand** verstaan: *"Het vermoeden van een werknemer, dat binnen de organisatie waarin hij werkt of heeft gewerkt of in een andere organisatie indien hij door zijn werkzaamheden met die organisatie in aanraking is gekomen, sprake is van een misstand voor zover¹⁰:*

- *Het vermoeden gebaseerd is op redelijke gronden, die voortvloeien uit de kennis die de werknemer bij zijn werkgever heeft opgedaan of die voortvloeien uit de kennis die de werknemer heeft gekregen door zijn werkzaamheden bij een ander bedrijf of een andere organisatie, en*
- *Het maatschappelijk belang in het geding is bij de schending van een wettelijk voorschrift, een gevaar voor de volksgezondheid, een gevaar voor de veiligheid van personen, een gevaar voor de aantasting van het milieu, een gevaar voor het goed functioneren van een openbare dienst of onderneming als gevolg van een onbehoorlijke wijze van handelen of nalaten.*

De Wet heeft twee doelstellingen¹¹:

- De rechtsbescherming van klokkenluiders
- Het bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke misstanden

Het Huis voor Klokkenluiders moest 'een toevluchtsoord zijn voor nestbeuilers, voor landverraders,' zei Pieter van Vollenhoven gekscherend en toch serieus, bij de start in 2016. Al snel werd het Huis echter in beslag genomen door achterstanden en bestuursperikelen en functioneerde het niet zoals het hoorde. Het oorspronkelijke bestuur werd afgezet en vervangen door een interim-bestuur, maar ook dat mocht niet baten. In 2019 deed de Nationale Ombudsman Reinier van Zutphen onderzoek¹² naar het functioneren van het Huis voor Klokkenluiders. De afdelingen advies en onderzoek lopen elkaar voor de voeten, constateerde hij. Het blijkt lastig objectief onderzoek te doen naar een melding en tegelijkertijd de klokkenluider met raad en daad bij te staan. Wil het Huis voor Klokkenluiders toekomst hebben, dan moet het eerst de grote achterstanden wegwerken, zei de Nationale Ombudsman.

⁸ Alford, 2002; Dworkin et al., 1998

⁹ Bjørkelo, 2013; McDonald & Ahern, 2002; Park & Lewis, 2018; Peters et al., 2011; van der Velden et al., (2019)

¹⁰ Wet Huis voor klokkenluiders (2016, 1 juni). Geraadpleegd <https://wetten.overheid.nl/BWBR0037852/2016-07-01>

¹¹ Kamerstukken II 34 106, nr. 7, p. 5.

¹² Advies ombudsman Huis voor Klokkenluiders, Ministerie BZK, 2019

Een verbetertraject werd in gang gezet. Volgens het onderzoeksbureau dat de Wet Huis voor Klokkenuiders heeft geëvalueerd, zijn er sinds 2019 een aantal verbeteringen doorgevoerd¹³.

Ons onderzoek richt zich niet expliciet op het functioneren van het Huis voor Klokkenuiders. We hebben echter wel de percepties van de melders over het Huis opgenomen als onderdeel van het proces van klokkenuiden. Ons onderzoek richt zich op het proces van klokkenuiden. Het richt zich op de ervaringen van klokkenuiders met het proces in de praktijk, met als nevendoeel inzicht te krijgen in wat wél en níet leidt tot resultaat (wat helpt of wat helpt niet?). Het onderzoek is daarmee een belevingsonderzoek vanuit het perspectief van de klokkenuider.

We hebben onderzocht wat de patronen zijn bij het proces van klokkenuiden. Meer specifiek hebben we onderzocht wat de motivatie c.q. aanleiding is om een melding te doen, hoe het proces van de melding verloopt, wat de reactie van de organisatie is waar de melding wordt gedaan, wat het effect van het proces van klokkenuiden en de reactie van de organisatie is op de klokkenuider zelf en tenslotte welke ondersteuning het Huis voor Klokkenuiders, de stichting Expertgroep klokkenuiders en andere ondersteunende organisaties bieden¹⁴.

Dit onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk 1 beschrijven we de onderzoeksopzet, in hoofdstuk 2 de resultaten van ons onderzoek en in hoofdstuk 3 de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek.

Tot slot willen we graag een dankwoord uitspreken aan degenen die meegewerkt hebben aan ons onderzoek. Ten eerste aan de klokkenuiders. We zijn diep onder de indruk van het doorzettingsvermogen en de kracht van de melders, ondanks alle uitdagingen en tegenslagen die op hun pad zijn gekomen. Ten tweede danken we het Huis voor Klokkenuiders en de Stichting Expertgroep Klokkenuiders voor het meedenken en het in contact brengen met melders.

Vinitha Siebers en Rob van Eijbergen

¹³ Mil, Reijerman, Uyterlinde & Bolsenbroek, 2020

¹⁴ Vanderkerkchove & Philips, 2019

Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet

Ons onderzoek is een verkennend onderzoek, waarin de praktijkervaringen van klokkenluiders centraal staan. Zoals in de inleiding beschreven richt ons onderzoek zich op het proces van klokkenluiden. Het onderzoek is een belevingsonderzoek waarbij de percepties van klokkenluiders centraal staan. Het doel was om te achterhalen wat de motivatie is om de melding te doen, wat het effect is van het proces, wat de reacties van de organisatie zijn en ten slotte welke aspecten wél of níet ondersteunend zijn in het proces van klokkenluiden.

Om dit te realiseren hebben er in de periode van januari 2020 tot juli 2020, twintig diepte-interviews plaatsgevonden met klokkenluiders. Deze melders kwamen uit ons eigen netwerk, het Huis voor Klokkenluiders en de Stichting Expertgroep Klokkenluiden. De melders die via het Huis voor Klokkenluiders of de Stichting Expertgroep participeerden zijn allereerst benaderd door het Huis of de Expertgroep zelf. Na akkoord voor deelname door de melder is er contact opgenomen door de onderzoekers. Daarnaast heeft een aantal melders ons in contact gebracht met andere klokkenluiders. In de onderzoeksmethodologie wordt dat ook wel *snowball sampling* genoemd; een methode die gebruikt wordt als het moeilijk is om respondenten te vinden¹⁵. De periode waarin de respondenten een melding hebben gedaan varieerde. Het proces van de melding liep zowel voor de oprichting van het Huis (voor 2016), als na de oprichting (na 2016) als na de bestuurswisseling in 2019. Bij een deel van onze respondenten is het proces van klokkenluiden nog niet afgerond.

Meer achtergrondinformatie hebben we via internet en sociale media gevonden. Een aantal van de melders is ook uitgebreid in het nieuws geweest tijdens het proces van melden.

Het belangrijkste selectie criterium was de mate van bereidheid van de melder om openhartig zijn of haar verhaal te doen. Zowel positief als negatief verlopen meldingen hebben wij onderzocht.

Ondanks dat we in ons onderzoek afhankelijk zijn van de bereidheid van deelnemers om te participeren hebben we toch een significant aantal respondenten kunnen spreken. Vijf respondenten kwam via het Huis voor Klokkenluiders, vijf via de Expertgroep en de overige respondenten kwamen uit ons eigen netwerk. Van de twintig respondenten hebben 18 respondenten gedurende zijn of haar proces te maken gehad met het Huis voor Klokkenluiders.

Onderwerpen interview

Om het proces van klokkenluiden in kaart te brengen, zijn tijdens onze interviews de volgende thema's aan bod gekomen: (zie tabel 1)¹⁶.

¹⁵ Naderifar, Goli & Ghaljaie, 2017

¹⁶ In ons onderzoek is niet expliciet gevraagd naar de doorgevoerde verbeterpunten waarnaar we verwijzen in hoofdstuk 1. Daarmee kunnen er door ons geen uitspraken worden gedaan over de mate waarin deze verbeteringen zijn doorgevoerd.

Tabel 1. Interview-thema's en vragen

Thema	Vragen
Het inleidende verhaal	<ul style="list-style-type: none"> - Inleidend; wat is er gebeurd? - Welke type melding betrof het? - Welke stappen heeft u gezet? - Hoe verliepen deze stappen? - Wat was de reactie van de organisatie? - Welke hulp heeft u gekregen en in hoeverre heeft dit u geholpen?
Een terugblik op het proces	<ul style="list-style-type: none"> - Wat kunnen we leren van wat u heeft meegemaakt voor toekomstige klokkenluiders? - Terugkijkend op uw ervaring: Wat zou u graag anders hebben gezien? - Wat zou u hetzelfde doen? - Wat zou u zelf anders hebben gedaan?
Een vooruitblik/adviezen op het proces	<ul style="list-style-type: none"> - Voorkomen is beter dan genezen; heeft u een advies aan organisaties die met klokkenluiders te maken krijgen? - Wat is uw advies aan toekomstige klokkenluiders? - Welke ondersteuning zouden klokkenluiders moeten krijgen?

Duur interview

De interviews duurden tussen de anderhalf en twee uur. Ze vonden plaats in een omgeving waar de geïnterviewde zich prettig voelt. Als gevolg van de Coronacrisis is een groot aantal interviews via een beveiligde versie van Zoom of Google Meets afgenomen.

Anonimiteit

De anonimiteit van de melders was en is gewaarborgd. Om data goed te analyseren is van tevoren toestemming gevraagd de interviews te mogen opnemen. Deze opnames zijn opgeslagen in een beveiligde omgeving. Na afronding van het onderzoek zijn deze opnames gewist.

Waarborging, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek

Dit onderzoek is een belevingsonderzoek onder melders van misstanden zoals bedoeld in de Wet Huis voor Klokkenluiders, die in 2016 van kracht is geworden.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te vergroten, is aan alle geïnterviewden gevraagd om feedback te geven op het conceptverslag. De resultaten daarvan zijn in dit verslag verwerkt. Tegelijkertijd hebben we feedback gevraagd aan het Huis voor Klokkenluiders¹⁷, de Stichting Expertgroep Klokkenluiders¹⁸ als ook aan de voormalig directeur van het Adviespunt Klokkenluiders (APKL)¹⁹ (nu verbonden aan Transparency International Nederland).

¹⁷ Zie ook: <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/>

¹⁸ De Expertgroep levert op diverse wijzen een bijdrage om zowel de juridische als feitelijke positie van klokkenluiders en eventuele naasten te verbeteren. Zij trachten een bijdrage te leveren aan de positie en rechtsbescherming van melders van misstanden en klokkenluiders. Zij doen dit door te fungeren als een meld-, advies en verwijspunt en het aanbieden van ondersteuning op het vlak van onder andere bemiddeling en psychologische hulp (zie ook: <https://expertgroepklokkenluiders.nl/>).

¹⁹ Het Adviespunt Klokkenluiders was actief tussen 2012 en 2016. Het fungeerde als een onafhankelijke instantie die (potentiële) klokkenluiders adviseert en ondersteunt. Vanaf 2016 zijn de taken en diensten van het Adviespunt overgegaan en overgenomen door het Huis voor Klokkenluiders.

Opdrachtgever van dit onderzoek

Gezien de gevoeligheid van dit onderzoek hebben we ervoor gekozen geen externe financiering te zoeken, om zo volledig onafhankelijk te kunnen zijn.

Uitkomsten van dit onderzoek

Naast dit onderzoeksverslag hebben we twee wetenschappelijke artikelen geschreven en aangeboden aan een tweetal vaktijdschriften.

Hoofdstuk 2 Resultaten

In dit verkennende onderzoek concentreren we ons op de praktijkervaringen van klokkenluiders. Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste uitkomsten uit de interviews. In totaal zijn er vier patronen af te leiden uit de interviews. Elk patroon wordt hieronder kort beschreven. Het hoofdstuk sluit af met een discussie over wat klokkenluiders helpt of belemmert tijdens het proces van klokkenluiden.

De quotes in dit hoofdstuk zijn geanonimiseerd, dat wil zeggen dat ze niet terug te leiden zijn tot de desbetreffende geïnterviewde. Om de anonimiteit volledig te waarborgen zijn in sommige gevallen de quotes geparafraseerd. Parafrazeren is het in eigen woorden weergeven wat een geïnterviewde heeft gezegd, en waarbij de essentie van hetgeen wat is gezegd behouden blijft²⁰.

Patroon 1: Motivatie van klokkenluiders

Iets kleins

De interviews laten zien dat de motivatie voor het melden van een misstand vaak in iets kleins zit. Een klokkenluider heeft het gevoel dat er iets niet klopt, tegen bepaalde codes ingaat of te mooi is om waar te zijn. Met andere woorden; een klokkenluider signaleert iets wat vreemd aanvoelt.

Een opvallende uitkomst uit de interviews is dat veel meldingen vaak beginnen met relatief kleine dingen, die makkelijk opgelost kunnen worden. Door het inadequaat reageren van de organisatie groeien ze vervolgens uit tot iets heel groots.

‘Voor zover ik wist, deed ik gewoon het werk dat werd gevraagd’

‘Als team hadden we het gevoel dat er iets niet klopte’

‘Het was zo gek... iemand vertelde me dat ik iets deed wat niet kon. Voor zover ik wist, deed ik gewoon het werk dat werd gevraagd’

‘Ik voelde aan mijn water dat diverse dingen niet klopten’

In sommige gevallen voelden klokkenluiders een morele plicht om de misstand te melden. Dit komt overeen met resultaten van eerdere studies, waaruit blijkt dat het melden van misstanden vaak gepaard gaat met een moreel motief²¹.

²⁰ APA (2010)

²¹ e.g. Evans, 2008; Bowie & Duskie, 1990; De Maria, 1999

Ik? Een klokkenluider?

Tegelijkertijd laten de interviews zien dat het signaleren van een misstand het klaarblijkelijk ontbreken van beleid kan onthullen. Opvallend is dat veel klokkenluiders zichzelf helemaal niet zien als klokkenluider. Het merendeel ziet zichzelf als betrokken werknemer. Pas als de organisatie hun vermoedens van een misstand niet serieus neemt of de melder benadeling ervaart, ontstaat het besef bij de melder dat hij of zij een klokkenluider is.

'Pas toen ik hoorde dat er een Huis voor Klokkenluiders was, kreeg ik het idee dat ik een klokkenluider was'

'En opeens startte het hele proces. Ik was er helemaal niet mee bezig'

'Ik ben er zomaar ingerold'

Arbeidsconflict: oorzaak of gevolg

Sommige mensen denken dat het melden van een misstand vaak worden gebruikt om een bestaand arbeidsconflict op te lossen. Alle respondenten uit ons onderzoek geven echter aan dat er bij de melding geen sprake was van een arbeidsconflict. Wel eindigt het klokkenluiden vaak in een arbeidsconflict, waarbij de melder, al dan niet onder druk, de organisatie verlaat²².

'Na de eerste meeting merkte ik dat het fout ging. De organisatie stuurde aan op een arbeidsconflict'

Patroon 2: Acties van klokkenluiders

'Ik werd ondervraagd alsof ik een crimineel was'

De interviews laten zien dat klokkenluiders diverse acties ondernemen tijdens het proces. Deze acties volgen elkaar niet op en lopen vaak door elkaar heen. Veel van deze acties zijn een reactie op het in twijfel trekken door de organisatie van de melding zelf of van de motivatie van de melder. De acties van de melder richten zich dan ook op het bewijzen dat zijn of haar melding legitiem is. Klokkenluiders komen daardoor vaak in een lastig parket. Daarbij is de melder vaak zoekende en verbaasd wat er om hem of haar heen gebeurt.

'Je zit in een rollercoaster van emoties; je moet bikkelen en soms sta je machteloos, terwijl je gelijk hebt'

'Je wordt helemaal op jezelf teruggeworpen'

²² In een herijking van de Europese richtlijnen nationale overheden is aangegeven dat de bewijslast vanaf 2021 wordt omgekeerd. Dit betekent dat de desbetreffende organisatie moet aantonen dat de melder niet is benadeeld na het doen van een melding (Publicatieblad Europese Unie, 2019).

Bevestiging zoeken

Zo blijkt dat een klokkenluider zich vaak afvraagt of de melding klopt. Hij of zij checkt zijn gevoel bij collega's, neemt deze in vertrouwen of gaat in gesprek met de vertrouwenspersoon. In sommige gevallen verzamelt de klokkenluider extra informatie. Andere acties zijn het zelf goed documenteren van de stappen en het verzamelen van betrouwbare en feitelijke informatie over de misstand.

Intern aankaarten

Daarnaast wordt de melding intern aangekaart. In eerste instantie wordt dit gedaan bij de directe leidinggevende. Als dat geen resultaat oplevert, zoekt men het hogerop door het bestuur of de raad van toezicht/raad van commissarissen in te lichten. De klokkenluider voert gesprekken met degenen die verantwoordelijk zijn voor de misstand. Hij haalt er steeds meer mensen bij (zowel de staf als leidinggevende(n))²³.

Naar buiten brengen

Een andere actie is het extern melden van een misstand, bijvoorbeeld bij de pers of instanties die melders ondersteunen in hun zaak, zoals het Huis voor Klokkenluiders of de Expertgroep. De respondenten geven aan dat dit pas wordt gedaan wanneer de misstand intern niet wordt opgepakt en de klokkenluider geen andere uitweg ziet.

Patroon 3: Impact op het welzijn van de klokkenluider

'Ik heb een trauma en niet zo'n beetje ook'

Vrijwel alle respondenten geven aan dat het proces van klokkenluiden en de reactie van de organisatie grote impact heeft op hun welzijn.

Stress

Symptomen van langdurige stress en posttraumatische stressstoornissen komen vaak voor²⁴.

'Ik kan mijn financiële schade berekenen, maar de fysieke en psychologische schade is onmogelijk'

'Ik heb continu herbelevingen. Ik kan en mag niet meer werken'

'Ik heb verschillende meldingen gedaan, maar er gebeurde niks. Er werd gedaan of er niets aan de hand was'

'Het voelde onwerkelijk en niet reëel. Ik dacht: dit kan toch niet het geval zijn?'

'Ik ben mijn baan verloren, ik kwam niet meer uit bed, mijn maatschappelijke bezigheid was weg en ik voelde me in de steek gelaten door mijn collega's'

²³ cf. Vandekerckhove & Philips, 2019.

²⁴ cf. Kreiner et al., 2008; Peters et al., 2011; van der Velden et al., 2019

'Ik kon het helemaal met niemand bespreken'

'Ik was gestrest, maar bovenal boos over wat er gebeurde'

Tijdens het proces zeggen veel melders gevoelens te hebben zoals: verbazing, schrik, onmacht, het gevoel niet gehoord te worden of het buitengesloten of verwaarloosd worden. Ook vermoeidheid, slapeloosheid, boosheid en twijfel worden genoemd.

'Ik wist dat ik een klokkenluider was. Ik had gehoopt dat ze me serieus hadden genomen'

'Intussen zat ik boos, ziek en beroerd thuis'

'Het heeft me mijn huwelijk gekost'

'De gebeurtenissen hadden een grote impact op mijn gezin'

"Ik sliep er niet meer van, omdat ik er op mijn werk niet over kon praten ging ik er thuis over praten. Dat deed wat met het gezin"

Onzekerheid

Veel klokkenluiders gaan aan zichzelf te twijfelen, ook omdat ze vaak geen contact mogen hebben met collega's en dus niet kunnen checken of er meer mensen zijn die zo denken.

'Je gaat aan jezelf twijfelen, mensen zijn in staat het gekke normaal te maken'

'Opeens was ik de vijand. Ik ging aan mijzelf twijfelen'

Het vertrouwen van de klokkenluiders krijgt een knauw, ze geven aan zich angstig te voelen tijdens het proces.

'Het doet echt iets met je vertrouwen, wie vertrouw ik wel of niet? Dat kan remmend zijn in het opbouwen van relaties. Het vertrouwen dat je ergens je verhaal kan doen in de organisatie en dat daar dan iets mee wordt gedaan'

'Ik werd pas na een tijd geïntroduceerd bij de vertrouwenspersoon. Dan word je heel achterdochtig, wat doet deze persoon en waarom kom ik nu pas met hem of haar in contact?'

'Ik kan niemand meer vertrouwen'

Fysiek geweld

Soms is er zelfs fysieke dreiging, vertelt een aantal respondenten, en dat leidt tot veel angst.

'Ik ben in elkaar geslagen'

'Je weet niet in welke positie je staat, dat is beangstigend'

'Ik werd letterlijk fysiek bedreigd [...] het was een heel onveilige situatie'

'Ik ben een half jaar lang afgeluisterd'

'Ik was heel bang'

'Intern bespreken was niet mogelijk, het was onveilig'

Misstand belangrijker

Naast de psychologische impact op klokkenluiders is het opvallend dat bij sommige klokkenluiders de melding hun leven overneemt. Het effect is dat er geen onderscheid meer is tussen de gemelde misstand (het proces) en de klokkenluider zelf. Ze blijven maar bezig met mensen aanklagen die te maken hebben met de misstand.

'Het is pas voldoende als ik erkend word'

'Ik ging met alles en iedereen in gevecht'

Post Traumatische Stress Stoornis (PTSS)

Alle respondenten geven aan dat het proces van klokkenluiden en vooral de reactie van de organisatie op de melding als ook de omgang met de melder een grote impact heeft op het welzijn van de melder. Het merendeel van de respondenten geeft aan hulp van een psycholoog te hebben gezocht.

Soms ziet een rechter niet dat PTSS het gedrag van de melder verklaart

Veel van de respondenten zegt posttraumatische stress(PTSS)-klachten te hebben. Een Posttraumatische Stress Stoornis treedt op bij ingrijpende gebeurtenissen in combinatie met langdurige stress. Mensen met PTSS herbeleven traumatische gebeurtenissen in nachtmerries of flashbacks²⁵. Door een langdurig verhoogd adrenalineniveau staan ze soms voortdurend in de vechtmodus. Dat kan bij klokkenluiders leiden tot een conflict met zijn of haar advocaat, hulpverlener etc. Het tragische daarvan is dat de melder vaak als een lastpak wordt neergezet door de buitenwereld en soms ook door de rechterlijke macht (bijvoorbeeld bij een arbeidsconflict). Het kan gebeuren dat een rechter de schuld van het arbeidsconflict bij de melder legt en zich niet realiseert dat het gedrag van de melder mogelijk te verklaren is door PTSS.

²⁵ American Psychiatric Association, 2013

Patroon 4: Reacties van de organisatie

Eenvoudige interventies kunnen veel meldingen van klokkenluiders oplossen. Pakt een directe leidinggevende de melding serieus op, formuleert de organisatie een ander beleid of bieden betrokkenen excuses aan, dan zijn de gevolgen voor beide partijen misschien minder groot. Erkenning is voor de melder van groot belang. In plaats daarvan wordt de melding en de afhandeling ervan vaak een strijd met de organisatie waarin de melder zelf het middelpunt is. Dit is terug te zien in:

Ontkennen, devalueren, in twijfel trekken

Ontkenning van de misstand door de organisatie, deze van minder waarde inschatten of in twijfel trekken van het functioneren van de melder. Als gevolg hiervan ontstaat er extra druk op de melder. Uit de gesprekken kwam naar voren dat dit zich uitte in het niet rapporteren van de melding of in het verlies van werk (ontslag).

'Opeens bestond mijn baan niet meer, terwijl ik gewoon iets aankaartte'

'De organisatie geloofde me niet. Ik had bewijs, maar toen ik dit presenteerde, had de organisatie geen werk meer voor me'

'Ze zeiden letterlijk dat ik op geen enkel aspect functioneerde in mijn werk'

Sommige klokkenluiders kregen te horen dat ze een coach nodig hadden of dat ze niet goed functioneerden. Dit ging vaak gepaard met intimidatie. Het blijkt dat dit vaak de eerste stap van een exit-traject was voor de klokkenluider.

'De focus lag op mijn functioneren en ik moest worden gecoacht door een externe'

'De volgende dag werd ik gebeld, ik had opeens een coach nodig'

'En toen draaide alles om en ging het alleen nog maar over mijn functioneren'

Druk en bedreiging

Meerdere melders kregen signalen dat ze zich beter niet konden bemoeien met dit soort dingen. Ze werden onder druk gezet of bedreigd. Zo werd bijvoorbeeld uit een gesprek duidelijk dat als de geïnterviewde niks had gezegd hij zijn baan had kunnen behouden. Uit een ander gesprek kwam naar voren dat de geïnterviewde schriftelijke waarschuwingen ontving dat hij of zij de werksfeer verpestte en hiermee moest ophouden.

'Ze zeiden dat ik moest stoppen en dat ik de organisatie en collega's beschadigde'

'Gedurende het proces merk je dat je op diverse vlakken wordt tegengewerkt en er ontstaat geen duidelijkheid'

'Ik kreeg verschillende keren te horen dat ik de stekker eruit moest trekken'

Karaktermoord

Ook collega's zetten de melder neer als tegenstander en onruststoker. Vaak worden collega's van een klokkenluider onder druk worden gezet. Zij hebben dan de keuze om loyaal te zijn aan de organisatie of loyaal te zijn aan de klokkenluider. Wanneer ze niet voor de organisatie kiezen, lopen ze het risico om te moeten vertrekken of dat ze anderszins benadeeld worden.

'Ik voelde me afgeserveerd en werd als een 'pain in the ass' gezien'

'Ik had wekelijks discussies met mijn afdelingshoofd'

'Mijn collega's wisten ervan, maar er gebeurde niks'

Tijdens het proces verschuift de focus van de organisatie in toenemende mate naar de klokkenluider zelf in plaats van naar de melding.

'Je probeert de organisatie te helpen en merkt dat je er, langzaam maar zeker, wordt uitgewerkt'

'Ik merkte dat mijn leidinggevende zenuwachtig werd. Achter mijn rug om gebeurden veel dingen die ze op mij probeerde af te ketsen. Ze richtte zich steeds meer op mijn functioneren dan op de melding zelf'

De cultuur van de organisatie is volgens de respondenten een belangrijke factor. Niet alleen kan de cultuur van een organisatie ervoor zorgen dat misstanden worden voorkomen, ook bepaalt de cultuur in welke mate er iets met een melding wordt gedaan. In de literatuur spreken we van de integriteitsdriehoek. De combinatie van voorbeeldgedrag aan de top, de psychologische veiligheid en de groepsdynamiek²⁶ zijn een belangrijke, voorspellende factor voor de hoeveelheid misstanden in een organisatie.

'De organisatie was een speelplaats voor werknemers. Je kon doen en laten wat je wilde zonder dat iemand er ooit naar vroeg'

'De manipulatie die zichtbaar is, de wijze waarop de organisatie tegen je liegt, dingen achterhoudt of verdraait, is schokkend'

'Binnen de organisatie was hiërarchie heel belangrijk, input van lagere niveaus werd niet gewaardeerd'

'Niet alleen de mensen, ook de cultuur speelt een rol'

²⁶ Van Eijbergen, 2018 en 2019

Financiële schade

Veel respondenten lijden ook ernstige financiële schade, door een terugval in inkomsten en door hoge advocaatkosten. Een veel gehanteerde tactiek van organisaties is om eindeloos te blijven procederen en zaken te vertragen met als gevolg dat de melder de advocaatkosten niet meer kan betalen, aldus een deel van de respondenten. Een organisatie kan zich dit permitteren, omdat deze hiervoor de middelen heeft.

'Ik heb mijn huis moeten verkopen'

'Ze bleven mij dossiers inpompen. Het was zo complex geworden'

'Tot en met begin 2020 is al ruim € 500.000,- uitgegeven aan advocaatkosten in procedures tegen en over mij'

Vrijwel al onze respondenten zijn níet goed uit het proces gekomen. De meerderheid van de geïnterviewden heeft hun baan verloren of is beperkt in hun loopbaanmogelijkheden. Daarbij geven sommige geïnterviewden aan dat ze, na wisseling van hun baan, nog steeds worden lastiggevallen en moeite hebben met het oppakken van hun dagelijks leven.

'Ik kan nog steeds niet mijn functie uitoefenen'

De respondenten die er wél goed uit zijn gekomen, geven desalniettemin aan dat ze op een bepaalde manier beschadigd zijn.

'Hoeveel ik ook verwerkt heb, dit blijft altijd bij je [...] je bent toch wel geschaad'

Vrijwel alle respondenten die tot een schikking zijn gekomen met de organisatie hebben een vaststellingsovereenkomst moeten ondertekenen waarin ze hebben moeten verklaren niet over de misstand met anderen te communiceren en daarmee dus ook niet de melding via de daartoe geëigende wegen kunnen doorzetten²⁷.

'Ik ga er vanuit dat anonimiteit in dit onderzoek gewaarborgd, omdat ik heb moeten beloven niet over de misstand te communiceren'

'Ik zie bij nader inzien toch af van deelname aan dit onderzoek. Ik ben bang dat het uitlekt dat ik over mijn melding met derden heb gesproken'

Uit de analyse van de gespreksverslagen komen grofweg gezegd twee typen van een melding naar voren. Ten eerste zijn er meldingen van misstanden die slechts een deel van een organisatie raken bijvoorbeeld een fysiek onveilige werksituatie met levensbedreigende risico's. In zo'n geval wordt er

²⁷ van der Meij (2019)

vaak een oplossing gezocht en legt de top van de organisatie de schuld bij een lagere leidinggevende met de aanwijzing om de misstand op te lossen.

Op het moment dat ook de top van de organisatie vaak jarenlang heeft verzuimd in te grijpen of het vermoeden van een misstand de top zelf betreft, wordt volgens vrijwel alle respondenten de schuld bij de melder zelf gelegd en treedt het proces van uitsluiting en beschadiging in werking. Een versterkende factor bij het tweede type melding is zoals eerder in dit verslag geschreven de cultuur van de organisatie.

Patroon 5: Ondersteuning van klokkenluiders

Wat helpt níet tijdens het klokkenluiden?

We hebben onderzocht wat níet en wél helpt tijdens het proces van klokkenluiden.

Uit de interviews met de melders blijkt dat het rommelige functioneren van het Huis voor Klokkenluiders, in het bijzonder dat van de afdeling onderzoek, níet heeft meegeholpen tijdens het proces van klokkenluiden.

Volgens de Wet Huis voor Klokkenluiders, die op 1 juli 2016 in werking trad, is de taak van het Huis voor Klokkenluiders tweeledig: adviseren én onderzoeken. Vrijwel alle respondenten, die in de afgelopen jaren met het Huis voor Klokkenluiders te maken hebben gehad, waren zeer kritisch over het functioneren van de afdeling onderzoek. Het wel of niet ontvankelijk verklaren van meldingen, de lange duur van de onderzoeken²⁸, de kwaliteit ervan, de mogelijkheden voor hoor en wederhoor en de beroepsmogelijkheden worden als kritische punten genoemd.

'Ze wilden eerst mijn klacht niet in behandeling nemen, omdat ze te weinig mensen hadden, daarna ineens wel'

'Ik ben teleurgesteld in de traagheid van het Huis. Ik was ervan overtuigd dat het Huis het grondig ging onderzoeken, maar er gebeurde niets'

'Het duurt zo lang dat het soms frustreert'

Ook schiet het Huis voor Klokkenluiders vaak tekort op het gebied van communicatie met en betrokkenheid bij de klokkenluiders, geven de melders aan.

'Ik zit nu bij het Huis voor Klokkenluiders, dat is dramatisch én traumatisch. Ze hebben beloofd dat ze onderzoek zouden doen. Vervolgens hoor je niks meer'

'Gedurende mijn melding rommelde het binnen het Huis. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik deels alleen ben komen te staan in de procedure. Je wordt al benadeeld omdat je een klokkenluider bent. En dan word je ook nog in de steek gelaten door de organisatie, die geacht word je te helpen'

'Ik had verwacht in ieder geval ruggensteun te vinden en hulp om het op te lossen'

²⁸ De lange duur wordt ook bevestigd door Mil et al., 2020 p. 21 t/m 23.

Ondanks dat sommige geïnterviewden de adviesfunctie van het Huis voor Klokkenluiders waardeerden, gaven ze ook aan dat de onderzoekstaak vaak werd verwaarloosd.

'Ik heb veel goed advies gekregen'

'Tijdens het onderzoek naar de melding was er geen gedrevenheid om de waarheid naar boven te halen. Het gevoel dat jouw melding serieus wordt genomen, neemt dan af'

'Wat men had moeten doen, is zelfstandig en onafhankelijk onderzoeken'

'Het Huis is een papieren tijger'

'Tussen onderzoek en advies zat een spanning'

Ook gaven de geïnterviewden aan dat het onderzoek van het Huis zich met name richt op de melding zelf en te weinig op de melder²⁹. Volgens hen werkte de geheimhoudingsverklaring belemmerend in de communicatie met het Huis en staat er een te korte leestijd voor de klokkenluider om zijn of haar (onderzoeks)rapport goed en grondig te lezen.

'Ik ben nooit gehoord door het Huis tijdens het onderzoek. Ik heb ze alleen gezien bij het inzien van de resultaten van het onderzoek'

'Ik heb een geheimhoudingsplicht moeten tekenen en vervolgens mag ik met niemand praten over mijn onderzoek, wat wel zou helpen'

'Ik had maar één dag om alle verslagen en het rapport te lezen'

'Je gaat ervanuit dat je te maken hebt met een professionele instantie. Ik vond het verbijsterend dat ze vroegen (...) of ik meer onderzoek kon doen. Ik vond dat ik genoeg had gedaan. Er lagen verschillende onderzoeksrapporten met allerlei feiten'

Tot slot gaven veel respondenten aan niet bekend te zijn met de klachtencommissie van het huis. Daarnaast kregen veel respondenten, die wél bekend waren met de klachtenprocedure³⁰ en een klacht indienden, vervolgens het gevoel dat er niets gedaan werd met hun klacht.

Zoals eerder vermeld heeft het Huis voor Klokkenluiders een ingewikkelde periode achter de rug. Het oorspronkelijke bestuur is afgetreden, vervolgens is er een interim-bestuur benoemd en in maart 2019 is er een nieuw bestuur aangetreden³¹. Het nieuwe bestuur probeert het functioneren van het Huis te verbeteren door zich naast onderzoek meer te richten op preventie en voorlichting en de adviestaak en begeleiding van melders buiten het Huis te beleggen.

²⁹ Het betreft hier onder andere het niet ontvankelijk verklaren van de vermoeden misstand door de afdeling onderzoek en het nauwelijks tot niet nader onderzoeken van de bejegening van de klokkenluider.

³⁰ Zie ook <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/organisatie/klachten/klachtenregeling>.

³¹ Voor meer informatie hierover zie o.a. Ruys (2017) en Advies ombudsman Huis voor Klokkenluiders (2019)

Klokkenluiders die met de Expertgroep contact hadden tijdens het proces geven aan goede ondersteuning te hebben gekregen. Dit had met name te maken met de psychologische begeleiding van de expertgroep.

'Als je advies wilt, dan moet je naar de Expertgroep gaan'

'Via de Expertgroep heb ik diverse gesprekken gehad met een therapeut. Ik was er heel blij mee'

Uit ons onderzoek wordt duidelijk dat lange formele trajecten waarin de melder zichzelf en de misstand moet bewijzen níet helpen tijdens het proces. Als de organisatie de klokkenluider wantrouwt en de melding niet serieus oppakt kan dat belemmerend werken tijdens het proces van klokkenluiden.

Wat helpt wél tijdens het klokkenluiden?

We stelden de klokkenluiders ten slotte de vraag wat hen wél zou kunnen helpen. Goede en juiste begeleiding, zowel juridisch als psychologisch, is essentieel, geven alle respondenten duidelijk aan. Als voorbeeld noemen ze een coach die helpt te reflecteren of een advocaat die de wettelijke procedures goed kent. Daarbij geven geïnterviewden aan dat het helpt om te praten met lotgenoten, omdat zij begrijpen wat je doormaakt. Hulp van anderen geeft vertrouwen in het proces van klokkenluiden.

'Ik ben jarenlang in therapie geweest om de gebeurtenissen te verwerken. Achteraf bekeken had ik veel eerder hulp moeten inschakelen'

'Met behulp van een psycholoog heb ik over mijzelf kunnen reflecteren en dat heeft me geholpen de gebeurtenissen op een rijtje te zetten'

'Het is van levensbelang om iemand te hebben, buiten je familie en vriendenkring, tegen wie je aan kunt praten om de gebeurtenissen te verwerken'

Verder zijn een re-integratieproces om de klokkenluider goed in zijn of haar functie te laten terugkeren, een snelle afwikkeling van het proces én erkenning belangrijke aspecten die het proces van klokkenluiden ondersteunen.

Klokkenluiderszaken duren vaak jaren. Communicatie gericht op het op de hoogte houden van de klokkenluider over de gang van zaken, goede documentatie en steun van collega's, vrienden en partners is dan ook cruciaal om het klokkenluidersproces tot een goed einde te brengen³².

We zien dat het belangrijk is om te weten aan welke kant de personen staan met wie de klokkenluider de misstand bespreekt, met name hoe deze personen zich verhouden tot de melding en of zij de klokkenluider steunen. Dit helpt in het vergroten van het vertrouwen om de melding tot een goed einde te brengen en correct af te handelen.

³² cf. Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005

'Je wilt weten aan welke kant de persoon staat met wie je praat'

Enkele geïnterviewden wisten de melding van de misstand gescheiden te houden van hun privéleven. Deze geïnterviewden zagen het hele proces van klokkenluiden als een leerervaring en realiseerden zich dat ze meer zijn dan de zaak alleen. Helaas niet elke respondent was daartoe in staat.

'Ik was niet afhankelijk van de organisatie en ik zou kunnen overleven zonder hen'

'Ik vond het interessant. Ik kwam er goed doorheen omdat ik het zag als een leerervaring'

Ten slotte

Om het proces van klokkenluiden te ondersteunen, is het belangrijk dat personen of instituten (intern of extern) die de klokkenluider bijstaan in het proces adequaat en grondig onderzoek doen naar de melding. Hiervoor zijn onder anderen onderzoekers nodig die objectief zijn, verbanden kunnen leggen en patronen kunnen zien, geen mening hebben over zowel de zaak als de klokkenluider, en kritisch en eerlijk zijn. Daarnaast is het belangrijk om reflectie in te bouwen en te weten wanneer een klokkenluider meer nodig heeft dan alleen advies of onderzoek (zoals een doorverwijzing naar een psycholoog). Dit alles in combinatie met het delen van verhalen en ervaringen met collega-klokkenluiders helpt en bevordert het proces van klokkenluiden.

Hoofdstuk 3 Conclusies en aanbevelingen

In dit verkennende onderzoek hebben we ons gericht op het proces van klokkenluiden. We onderzochten wat de ervaringen van klokkenluiders zijn en welke patronen zich ontvouwen tijdens het proces.

Conclusies

Onbewuste keuze

Het onderzoek laat zien dat werknemers vaak onbewust klokkenluider worden. Ze zien of detecteren iets wat vreemd of niet goed is in de organisatie en worden gedurende het proces van hun melding een klokkenluider. Hoewel er in de literatuur wordt aangegeven dat moreel bewustzijn een belangrijk motief is om te melden³³, zien we in de praktijk dat de motivatie vooral ligt in het gevoel dat er iets niet klopt.

Steeds meer betrokkenen

Verder laat het onderzoek zien dat klokkenluiders hun melding meestal intern rapporteren via de kanalen die door hen worden gezien als de juiste. Gedurende het proces raken er steeds meer mensen bij betrokken, zowel van de staf als op verschillende leidinggevende niveaus. Een constatering die in eerder onderzoek ook duidelijk naar voren komt³⁴.

Veel impact

Tegelijkertijd zien we dat het proces veel impact heeft op het welzijn van de klokkenluiders. Het wordt duidelijk dat zij verschillende psychologische problemen ontwikkelen als gevolg van het melden van een misstand. Deze problemen komen overeen met symptomen die worden ervaren na langdurige stress of trauma. Een klokkenluider die een melding doet, komt onder grote druk te staan, wat bijdraagt aan de ontwikkeling van dergelijke kwesties. Dit komt overeen met eerder onderzoek naar de impact van klokkenluiden³⁵. In sommige gevallen komen klokkenluiders zelfs in een modus terecht waarin ze alles continu aanvechten. Dit kan het gevolg zijn van langdurige stress en een trauma.

De rol van de reactie

Ten slotte laat het onderzoek zien dat de reactie van de organisatie een belangrijke rol speelt. Zowel het serieus nemen van de melding als een correcte afhandeling ervan door de organisatie hebben invloed op het proces van klokkenluiden. De onderzoeksresultaten laten zien dat veel organisaties zeer defensief reageren op meldingen en de strijd aangaan met melders in plaats van de misstand op te lossen.

Opvallend is dat met name overheidsorganisaties bang zijn voor reputatieschade en het gevecht aangaan met de melder.

³³ cf. Evans, 2008; Bowie & Duskie, 1990

³⁴ cf. VandeKerkchove & Philips, 2019

³⁵ cf. Kreiner et al., 2008; McDonald & Ahern, 2002; Peters et al., 2011; van der Velden et al., 2019

Aanbevelingen

Op basis hiervan kunnen we een aantal aanbevelingen formuleren. Deze aanbevelingen richten zich op potentiële klokkenluiders, organisaties die met klokkenluiders te maken hebben, het Huis voor Klokkenluiders én beleidsmakers.

Aanbeveling 1 Aan potentiële klokkenluiders

Een klokkenluider word je niet en is daarmee dus geen bewuste keuze. Het is daarnaast in eerste instantie belangrijk dat de organisatie de melding op een goede manier oppakt. Wanneer je als klokkenluider in een dergelijk proces belandt, is het belangrijk je te realiseren dat de melding van een misstand je leven op zijn kop kan zetten. Vraag je goed af of de melding de moeite waard is om dat proces in te gaan of goed af te wegen of je de melding wilt doorzetten. Als klokkenluider moet je sterk zijn, veerkrachtig en blijven reflecteren met experts. Verder adviseren we om tijdig ondersteuning te zoeken, zowel juridische als (indien nodig) psychologische. Daarnaast bevelen we je aan om de melding goed te documenteren en ermee te stoppen, zodra je merkt dat het je leven gaat beheersen.

Aanbeveling 2 Aan organisaties

Om te beginnen stellen wij dat het goed omgaan met meldingen een onderdeel zou moeten zijn van het kwaliteitssysteem in organisaties.

Zorgen voor een interne meldprocedure

In de Wet Huis voor Klokkenluiders is de **interne meldprocedure** geregeld (artikel 2). De werkgever bij wie in de regel ten minste vijftig personen werkzaam zijn, dient (conform dit artikel) een procedure vast te leggen voor het omgaan met meldingen van een vermoeden van een misstand *binnen* de organisatie. In artikel 2 lid 2 wordt uiteengezet wat er minimaal in de procedure moet worden vastgelegd en in artikel 2 lid 3 wordt de verplichting aan de werkgever opgelegd om de interne meldprocedure aan de bij hem werkzame personen te verstrekken. Daarbij dient de werkgever informatie te verstrekken over de omstandigheden waaronder een vermoeden van een misstand *buiten* de organisatie kan worden gemeld en over de rechtsbescherming van de werknemer bij het melden hiervan. Ondanks dat deze procedure in de wet is opgenomen, is het in veel organisaties nog niet goed geregeld of onduidelijk. Er zijn wel indicaties dat de afgelopen jaren het aantal organisaties met een interne meldprocedure is toegenomen³⁶.

De reactie van de organisatie speelt een belangrijke rol in het omgaan met klokkenluiders en het proces. Wees je er als organisatie bewust van dat je de verantwoordelijkheid hebt om de juiste ondersteuning te bieden aan melders van vermoede misstanden. We bevelen organisaties aan om de juiste ondersteuning aan te bieden tijdens het proces van klokkenluiden. Dit kan door een onafhankelijke vertrouwenspersoon, een integriteitscoördinator of een interne integriteitscommissie in te stellen. Daarnaast kun je een goede meldstructuur opzetten die bekend is bij de medewerkers, transparant zijn over wat er met de melding gebeurt en de desbetreffende melder nauw betrekken bij het afhandelen van de melding. Deze aanpak helpt organisaties om de psychologische veiligheid

³⁶ Mil et al., 2020; Wet Huis voor Klokkenluiders (2016, 1 juni). Geraadpleegd <https://wetten.overheid.nl/BWBR0037852/2016-07-01>

te bevorderen. Hierdoor ontstaat een klimaat waarin medewerkers vermoede misstanden durven aan te kaarten.

Verder raden we aan om als organisatie rekening te houden met de psychologische gevolgen van klokkenluiden. Het is belangrijk om te zorgen dat klokkenluiders of melders van vermoede misstanden, niet beschadigd raken en kunnen blijven functioneren in hun werk. Erkenning voor zowel de melder als ook voor de gemelde misstand is hierbij cruciaal.

Het belang van erkenning blijkt ook uit een aantal reacties op het conceptverslag van ons onderzoek:

'De herkenning en wetenschap dat meerdere klokkenluiders aan dit verslag hebben bijgedragen, geeft me een onverwacht gevoel van erkenning. Meer nog dan de uitkomst van de strijd die ik jarenlang heb geleverd'

'Ik vind het herkenbaar en voel me gesteund door te lezen dat anderen soortgelijke ervaringen hebben'

Aanbeveling 3 Aan het Huis voor Klokkenluiders

Het Huis voor Klokkenluiders heeft een toekomstvisie ontwikkeld³⁷. Op basis van dit onderzoek is onze aanbeveling aan het Huis voor Klokkenluiders om duidelijkheid te scheppen over wat een klokkenluider kan verwachten tijdens het proces (zie ook Van Zutphen en Ruys³⁸). Het proces moet niet te veel tijd in beslag nemen. Een andere aanbeveling die volgt uit het advies van Van Zutphen³⁹ is de scheiding van onderzoek en advies, met name als het gaat om psychologische hulp. Uit ons onderzoek blijkt dat psychosociale ondersteuning bij veel melders noodzakelijk is. Het is echter beter om dit buiten het Huis te organiseren om te voorkomen dat de rollen van onderzoeker en hulpverlener door elkaar heen gaan lopen en voor de melder mogelijk tot verwarring leiden⁴⁰.

Bij onderzoek naar misstanden is het belangrijk dat er een mogelijkheid is tot hoor en wederhoor, als ook de mogelijkheid om een klacht in te dienen of een beroep in te stellen. Een onafhankelijke klachtencommissie is hierbij van belang. Verder houdt het in dat er een goede intake-procedure is die inspeelt op de individuele behoefte van de klokkenluider. Dit betreft het behandelen van stressgerelateerde klachten en het organiseren en begeleiden van intervisie met collega-klokkenluiders om verhalen en ervaringen te delen. Tevens is het belangrijk dat het Huis voor Klokkenluiders zorgt dat melders rechtsbescherming krijgen.

Het Huis maakt gebruik van een onderzoeksprotocol. Hierin staat wat er verwacht wordt van het onderzoek en over welke competenties en vaardigheden de onderzoekers moeten beschikken. Wij

³⁷ Zie voortgangsbrief Huis voor Klokkenluiders aan Tweede Kamer, 2020

³⁸ Zie ook rapport van Ruys voor meer informatie (2017); Advies ombudsman Huis voor Klokkenluiders, Ministerie BZK, 2019

³⁹ Advies ombudsman Huis voor Klokkenluiders, Ministerie BZK, 2019

⁴⁰ Begin dit jaar zijn herziene werkwijzen voor onderzoek en advies gepubliceerd op de site. Zie: <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/Publicaties/publicaties/2020/03/01/werkwijze-onderzoek-huis-voor-klokkenluiders> en <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/Publicaties/publicaties/2020/03/01/werkwijze-advies-huis-voor-klokkenluiders>.

bevelen aan om het bestaande onderzoeksprotocol te herijken om daarmee de kwaliteit van de onderzoeken te vergroten. Zo adviseren we om in het protocol concrete competenties en vereiste vaardigheden voor onderzoekers toe te voegen⁴¹. Het is vervolgens belangrijk om geschikte onderzoekers aan te nemen die voldoen aan deze competenties en hen regelmatig te laten bijscholen. Verder adviseren we om systematisch de klanttevredenheid van de melders te meten gedurende het proces.

Aanbeveling 4 Aan de beleidsmakers

Beleidsmakers hebben als taak om te waken over het functioneren van het Huis voor Klokkenuiders als ook het realiseren wat hierboven is genoemd. Het is belangrijk dat er meer toezicht komt op welke wijze de meldinfrastructuur is georganiseerd in organisaties en of deze ondersteunend is aan het proces van klokkenluiden. Tevens bevelen we aan om naar de rol van de vaststellingsovereenkomst tussen melders en de organisatie waarbinnen de melding is gedaan te kijken. Het effect van een vaststellingsovereenkomst is dat een melding niet verder wordt doorgezet.

Om te blijven waken over het functioneren van het Huis bevelen we verder aan om periodiek onafhankelijke evaluaties uit te voeren naar het Huis voor Klokkenuiders. Het is als beleidsmaker belangrijk om helder en concreet te formuleren welke consequenties er zijn verbonden aan evaluaties waaruit blijkt dat het Huis onvoldoende ondersteuning biedt aan melders als ook het proces van melden.

⁴¹ Zie ook de herziene werkwijzen op de website van het Huis voor Klokkenuiders (voetnoot 40).

Referenties

- Alford, C. F. (2002). *Whistleblowers: Broken lives and organizational power*. Cornell University Press.
- American Psychological Association (APA). (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: Author.
- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (5th ed.). Washington, DC: Author.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S., Nielsen, M. B., & Matthiesen, S. B. (2011). Silence is golden? Characteristics and experiences of self-reported whistleblowers.
- Bowie, N.E., & Duska, R.F. (1990). *Business ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dungan, J., Waytz, A., & Young, L. (2015). The psychology of whistleblowing. *Current Opinion in Psychology*, 6, 129-133.
- Dworkin, T. M., & Baucus, M. S. (1998). Internal vs. external whistleblowers: A comparison of whistleblowing processes. *Journal of Business Ethics*, 17(12), 1281-1298.
- Ellis, S., & Arieli, S. (1999). Predicting intentions to report administrative and disciplinary infractions: Applying the reasoned action model. *Human Relations*, 52(7), 947-967.
- Evans, A. J. (2008). Dealing with dissent: whistleblowing, egalitarianism, and the republic of the firm. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 21(3), 267-279.
- Eijbergen, R. van (2019) Oratie VU: *integriteit en kwaliteit van organisaties*.
- Eijbergen, R. van (2018) Integriteit van Organisaties: een sociaal psychologisch perspectief. In M.Jurgens & R. Stijnen (eds.) *Compliance in het financieel toezicht*. 37-43. Wolters Kluwer: Deventer.
- de Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2013). Een luisterend oor. *Justitiële Verkenningen*, 39(7).
- King, G. (1999). The implications of an organization's structure on whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 315-326.
- Kreiner, B., Sulyok, C. and Rothenhäusler, H.B. (2008). Does mobbing cause posttraumatic stress disorder? Impact of coping and personality, *Neuropsychiatry*, 22(2), 112-23.
- Vandekerckhove, W., & Phillips, A. (2019). Whistleblowing as a protracted process: A study of UK whistleblower journeys. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 201-219.
- Lewis, D., & Vandekerckhove, W. (2015). *Developments in whistleblowing research 2015*. London: International Whistleblowing Research Network. ISBN 978-0-9571384-1-4
- Maas, F., Oostdijk, A., Verheij, T. & Wesselink, T. (2014). VEILIG MISSTANDEN MELDEN OP HET WERK Evaluatie Onderzoeksraad Integriteit Overheid en Adviespunt Klokkenluiders, evenals 'Besluit Melden Vermoeden van Misstand Rijk en Politie' en 'Tijdelijk Besluit Commissie advies- en verwijspunt Klokkenluiden. Berenschot
- de Maria, W. (1999). *Deadly disclosures. Whistleblowing and the ethical meltdown of Australia*. KentTown: Wakefield Press.
- McDonald, S., & Ahern, K. (2002). Physical and emotional effects of whistle blowing. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 40(1), 14-27.
- van der Meij, P. (2019). Spreken is Zilver, zwijgen is goud. *Tijdschrift conflicthantering*
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of business ethics*, 62(3), 277-297.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (2002). What makes whistle-blowers effective? Three field studies. *Human Relations*, 55(4), 455-479.

- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. Lexington Books.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions. *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Psychology Press. New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- van Mil, B., Reijerman, F., Uyterlinde, F., & Bolsenbroek, A. (2020). Evaluatie Wet Huis voor Klokkenuidder. KWINK groep.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2019). Advies van de heer Van Zutphen over het Huis voor Klokkenuidder
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3).
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K., & Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes towards types of whistle-blowing: A comparison of Turkey, South Korea and the UK. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929–939.
- Peters, K., Luck, L., Hutchinson, M., Wilkes, L., Andrew, S., & Jackson, D. (2011). The emotional sequelae of whistleblowing: Findings from a qualitative study. *Journal of clinical nursing*, 20(19-20), 2907-2914.
- Publicatieblad van de Europese Unie (2019). Wetgeving L305. November 2019.
- Ruys, M. (2017). Advies voor een herstart van het Huis voor Klokkenuidder: advies onafhankelijk onderzoek en preventie. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Den Haag.
- Smith, R. (2014). Whistleblowers and suffering. In *International handbook on whistleblowing research*. Edward Elgar Publishing.
- van der Velden, P. G., Pecoraro, M., Houwerzijl, M. S., & van der Meulen, E. (2019). Mental health problems among whistleblowers: A comparative study. *Psychological reports*, 122(2), 632-644.
- Voortgangsbrief Huis voor Klokkenuidder aan de Tweede Kamer. Juni 2020, Utrecht.
- Wet Huis voor Klokkenuidder (2016).